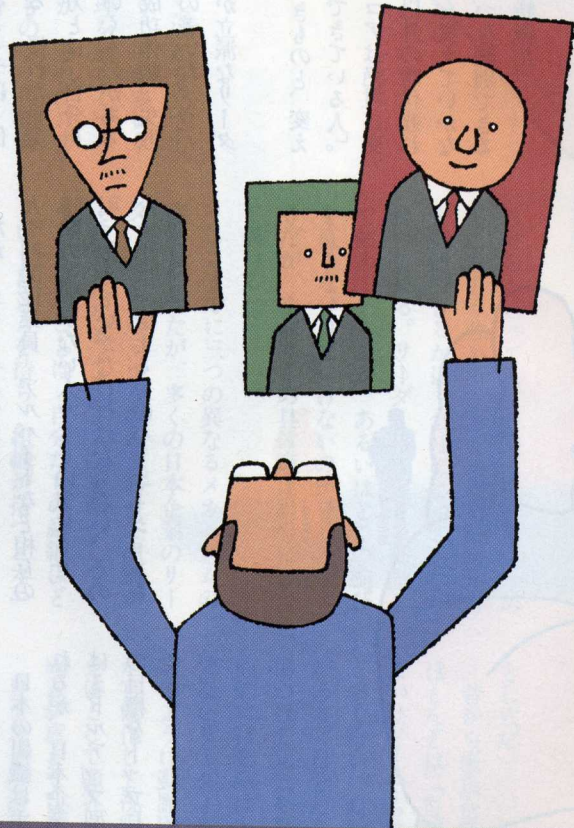


Tips for
accelerated
performance
improvement

これが
「眠った社員」でも
トップギアで走り出す
特効薬だ



自分の部下の顔を思い描いてみよう。
個性豊かな彼らを、どうすればもっと
成長させることができるのか。
決して、ひるまないで欲しい。
どんなに彼らの性格が違って
押すべきツボはたったの四つ。
それを心得ることができたなら、
あなたの仕事はもっともっと楽になる。

アプライド マテリアルズ ジャパン元社長
サムスン電子社外取締役
岩崎哲夫
Tetsuo Iwasaki

超スピード戦力化「タイプ別・押しボタン」

われわれはいつたい、どの山に登ろう
としているのか？

私に言わせれば、ビジョンとはこの間
いに対する回答である。そして上司とは、
部下に対し「登るべき山」を指差してや
らねばならない存在である。われわれは
あの山に登るのだと。

だが、ビジョンを明確にすればいいと
いうものではない。実現のためには戦略
が必要で、その戦略を実行する主体は組
織である。なんだか当たり前のことを言
っているようだが、難しいのはその先だ。

あるビジョンを達成するために最適な
組織をつくったら、その組織が最も高い
成果を上げるように人員の配置をしなく
てはならない。平たい言葉で言えば適材
適所を図るわけだ。ところが、この適材
適所を図るのが難しい。それは必ずしも、
適性を見抜くのが難しいからではない。

組織というものは、意識的に手を加え
ない限り、不可避免的に老いていく(成熟し
ていく)ものだ。そして、この老いの過程
において、適材適所を阻害する要因がど
んどん蓄積されていく。こうして、適材

適所ができなくなった組織は、人間が老
衰によって天に召されるように、最終的
には死(倒産)を迎えることになる。

しかし、組織が人間と根本的に違うの
は、意識的に手を加えれば若返ることが
可能だという点だ。糖尿病が悪化すると
足を切断するような憂き目に遭うが、贅
沢がたたって糖尿病に罹った企業は、仕
事のやり方を変えたり、人材自体を入れ
替えることで、再生させることができる。
そこで以下に、適材適所を図る手法を
考えてみたいのだが、まず、人間は以下

の四つのエレメントを持っていることを
頭に入れていただきたい。(図A)

- 1 クリエイティブな動機
- 2 目標を達成したい動機
- 3 管理・制御をしたい動機
- 4 軋轢を嫌い調和をしたい動機

人間は、この四つのエレメントのどれ
か一つを持っているのではない。誰もが
すべてのエレメントを持っているが、ど
れかが強く、どれかが弱い。その強弱の
組み合わせが、その人の個性を形成する。
そして、組織の特性は、どのようなエレ

